

D. Pavković*

SIGURNOST NA RADU U FUNKCIJI ORGANIZACIJSKE KULTURE

UDK 331.45/48:65.012
PRIMLJENO: 27.3.2006.
PRIHVAĆENO: 11.5.2006.

SAŽETAK: Koncept organizacijske kulture postaje dominantan i nezaobilazan u analizi organizacijske uspješnosti i razvoja. Učinkovitost organizacije ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, kadrovskih popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Dakle, uz sve bitne čimbenike uspješnosti kao što su: planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i dr. važnu ulogu u cjelokupnoj organizaciji ima i organizacijska kultura. U svakodnevnoj borbi za opstanak i napredak na tržištu poduzeće mora angažirati sve raspoložive resurse, snage i metode kako bi uspješno poslovalo. Stoga se i sigurnost na radu stavlja u funkciju organizacijske kulture, u kojoj ima ulogu određivanja granica između prihvatljivog i neprihvatljivog oblika ponašanja, rada i djelovanja u organizaciji. Razvojem supkulture vezanih uz sigurnost na radu utječe se na smanjenje broja nezgoda i ozljeda na radu, a time i na smanjenje troškova i gubitaka u poslovanju.

Gljučne riječi: funkcija, organizacijska kultura, sigurnost na radu

UVOD

Razvoj organizacijske kulture, kao poželjnoga i prevladavajućeg vjerovanja i ponašanja, znači stvaranje mogućnosti dugoročnije orijentacije ne samo na kvalitetu proizvoda, usluga i poslovnog procesa, već i na neprestano poboljšavanje sigurnosti na radu. Sigurnost na radu i rad na siguran način u tom se kontekstu promatraju kao supkulture organizacijske kulture.

ODREDNICE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojam organizacijske kulture

Na putu ka pojmovnom određenju organizacijske kulture nije moguće zaobići pojam kulture. Kultura je "...ukupnost moralne, društvene i proizvodne djelatnosti društva" (Anić, 1994.). Istovremeno, kultura je "...ukupnost obrazovanja, znanja, vještina, etičkih i socijalnih osjećaja, društvenog ophođenja i ponašanja nekog pojedinca u odnosu prema drugima" (Anić i sur., 2004.).

Organizacijska kultura predstavlja relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, normi, uvjerenja i običaja koji determiniraju organizacijsko ponašanje i usmjeravanje aktivnosti pojedinaca i skupina. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil poduzeća.

* Dražen Pavković, dipl. ing. sig., TECE Trgovina d.o.o., Fallerovo šetalište 16, 10000 Zagreb.

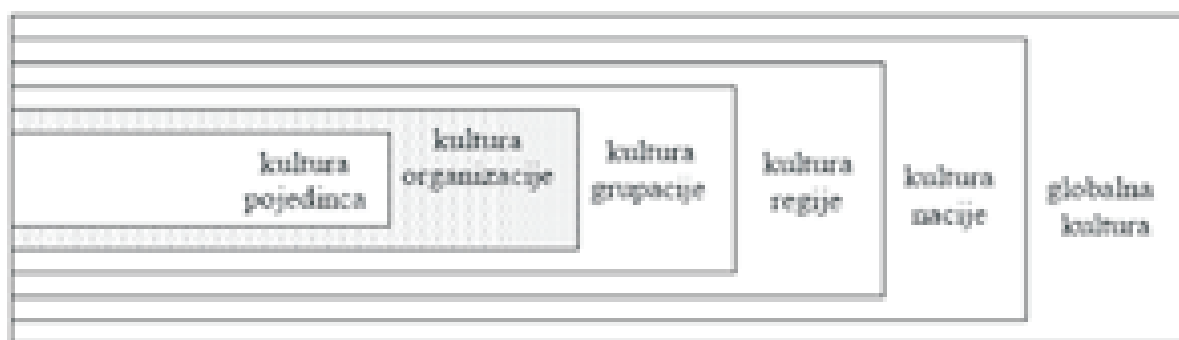
Organizacijska kultura radnika upućuje kakvo se ponašanje od njih očekuje i vrednuje, a kakvo je organizaciji neprihvatljivo.

Dakle, organizacijska kultura je skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koje ljudi međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad u poduzeću ili drugoj tvrtki.

Za dobro razumijevanje organizacijske kulture nužno je poznavanje njezinih elemenata, funkcija i razina.

organizacije. Norme su postupci kojima se nešto želi postići. Stavovi i uvjerenja obuhvaćaju osnovne ideale i načela ponašanja organizacije. Običaji i rituali su operativni i ustaljeni oblici ponašanja. Jezik i komunikacija određuju socijalni status radnika te identitet. Simboli su vanjski vizualni simboli organizacije.

Meggison, Mosley i Pietri Jr. (1989.) smatraju da organizacijsku kulturu čine obredi, rituali,



Slika 1. Pozicioniranje organizacijske kulture (Drljača, 2005.)

Figure 1. Positioning of organisational culture (Drljača, 2005.)

Elementi organizacijske kulture

Glede elemenata organizacijske kulture nisu svi autori jedinstveni. Stoga se u nastavku ukratko prikazuju osnovne podjele elemenata.

Žugaj i Cingula (1992.), prema Armstrongu, navode da postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju. Organizacijska klima predstavlja način kako radnici razumijevaju organizaciju kao cjelinu. Menadžerski stil je način na koji se menadžeri ponašaju u poduzeću.

Bahtijarević-Šiber (1991.) elemente organizacijske kulture dijeli na vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikaciju, te simbole. Vrijednosti predstavljaju operacionalizaciju strategije, a vezani su uz prioritete značajne za opstanak i razvoj

heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende. Obredi se planiraju unaprijed sa ciljem stvaranja kulturnog utjecaja i doprinosa poticanju klime i motivacije u poduzeću. Rituali predstavljaju način na koji se obavlja određeni obred. Heroji su osobe čiji je uspjeh mitski i ljudski. Naratori mogu bitno utjecati na stvaranje zdrave radne atmosfere. Propovjednici smišljeno iznose unaprijed dogovoreno gledište. Doušnici su osobe koje izvješćuju o stanju izvršenja određenih zadataka. Tračeri u organizaciji šire površne, neprovjerene i klevetničke informacije o osobama i događajima. Špijuni su osobe koje rade za interes organizacije ili protiv nje ili imaju višestruku ulogu. Mitovi su pripovijetke o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima. Temeljem takvih priča stvaraju se legende, odnosno priče sa stvarnom osnovom koje su u prepričavanju izgubile objektivnu točnost.

Buble (1997.) konstatira da je organizacijska kultura specifičan sustav vjerovanja, ponašanja, normi, običaja i uvjerenja, a njezini su sastavni elementi:

- trajne vrijednosti,
- norme i običaji,
- komunikacije i jezik,
- simboli i rituali,
- priče i mitovi,
- tabui i obredi.

Funkcije organizacijske kulture

S obzirom na determinaciju pojma organizacijske kulture i elemenata od kojih se sastoji, najvažnije funkcije koje organizacijska kultura obavlja su:

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija vodi i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine vrijednosti,
- određivanje odgovarajućih odnosa između pojedinaca i organizacije, kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji i naznake koji su legalni oblici kontrole, a koji nisu,
- predložanje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili sankcionirati, s naznakom oblika pohvale ili kazne,
- usmjeravanje zaposlenih kako da se međusobno odnose: kompetitivno ili suradnički, s povjerenjem ili nepovjerljivo, blisko ili distancirano,
- uspostava odgovarajućih mehanizama za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

Oblikovanje organizacijske kulture

Početna kultura organizacije temelji se na filozofiji i vrijednostima promoviranim od utemeljenja organizacije. Bez obzira na to da li se dograđuju elementi postojeće kulture ili se stvara nova, oblikovanje organizacijske kulture za menadžment uvijek predstavlja izazov.

Sikavica i Novak (1999.) sukladno drugim različitim tumačenjima smatraju da organizacijska kultura nastaje pod utjecajem raznih unutarnjih i vanjskih čimbenika.

Za oblikovanje organizacijske kulture najvažnije je utvrđivanje temeljnih pretpostavki na kojima organizacija počiva, a u što se ubrajaju: definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurentima, odnos prema odabiru zaposlenih i njihovom napredovanju u organizaciji i opći stav prema poduzeću i njegovom ustroju.

Nakon temeljnih pretpostavki utvrđuju se glavni elementi organizacije kao što su vrijednosti, klima i upravljački stil.

Oblikovanje organizacijske kulture nikada se ne može smatrati dovršenom jer je ono permanentni proces koji se nadalje provodi selekcijom, metodom socijalizacije i aktivnosti menadžmenta.

Vrste i tipovi organizacijske kulture

Iako svaka organizacija gradi svoju organizacijsku kulturu, poznato je nekoliko općepoznatih skupina vrsta organizacijskih kultura. Svaka skupina temelji se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture poduzeća. Vrste organizacijskih kultura su:

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvrsna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.

Postoje različiti tipovi organizacijskih kultura. Edwards i Kleinerova (1988.) tipologija (prema Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004.) temelji se na dva ključna kriterija a to su briga za ljude i briga za učinak. Stvaranjem matrice dobivaju se četiri temeljna tipa organizacijske kulture prikazana u Tablici 1 (Edwards, Kleiner, 1988.).

Tablica 1. Matrica organizacijske kulture prema kategorijama "Briga za učinak" i "Briga za ljude"
 Table 1. Organisational culture matrix with categories "Effects care" and "People care"

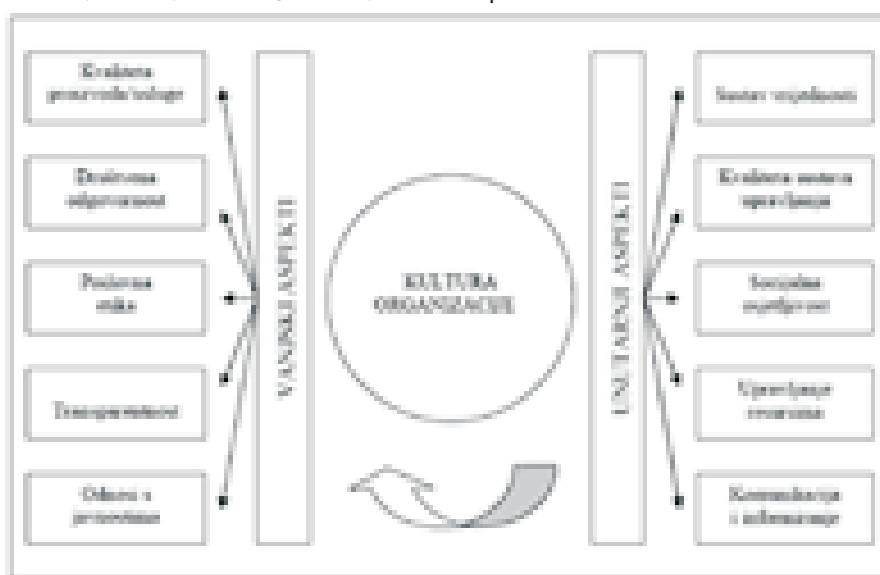
BRIGA ZA LJUDE		BRIGA ZA UČINAK	
		ne postoji	postoji
	postoji ne postoji	Brižna kultura Ravnodušna kultura	Integrativna kultura Stroga kultura

Aspekti i kategorije vrijednosti organizacijske kulture

Organizacijska kultura izgrađuje se unutar organizacije, a manifestira, kako unutar organizacije, tako i izvan nje. U tom kontekstu određuju se unutarnji i vanjski aspekti organizacijske

kulture. Aspekti organizacijske kulture predstavljaju skupine kriterija za njezinu ocjenu. Da bi se razina kvalitete vanjskih aspekata podigla do željene percepcije u javnosti, nužno je izgraditi unutarnje aspekte organizacijske kulture.

Kategorije vrijednosti organizacijske kulture prikazane su u Tablici 2.



Slika 2. Aspekti organizacijske kulture (Drljača, 2005.)

Figure 2. Aspects of organisational culture

Tablica 2. Kategorije vrijednosti organizacijske kulture
 Table 2. Value categories in organisational culture

RED. BROJ	KATEGORIJA VRIJEDNOSTI	KARAKTERISTIKE
1.	Osnovne vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> – često utvrđuju način na koji organizacija radi – duboko ukorijenjene u načela poslovanja organizacije – pokazuje posebnost organizacije u odnosu na druge
2.	Aspirativne vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> – potrebna je organizacija da bi stvorila svoje ciljeve – može ih se stvoriti izgradnjom nove strategije ili iz nužde
3.	Karakteristike dopuštenog ponašanja	<ul style="list-style-type: none"> – reflektira minimalno ponašanje i socijalni standard koji zaposleni moraju zadovoljiti
4.	Slučajne vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> – razvijaju se spontano bez jačeg poticaja menadžmenta i vremenom jačaju – uobičajeno predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenih

Organizacijske supkulture

U svakoj organizaciji nastajanjem organizacijske kulture nastaju i razvijaju se njezine supkulture (potkulture). Socijalno-ekonomske i obrazovne razlike utječu na stvaranje supkultura pošto svatko ima svoje relevantno područje i pogled na svijet.

U osnovi supkulture nastaju uvjetovane funkcijskim razlikama. Svaki funkcijski odjel ima svoje heroje, ceremonije, obrede, jezik i simbole koji su za njih prepoznatljivi.

No, supkulture se mogu pojaviti vezano uz pojedine procese prelazeći iz pojedinog funkcijskog odjela u odjel.

Tako u organizaciji prepoznamo supkulture kao što su:

- kulture pojedinih funkcijskih odjela,
- administrativna kultura,
- kultura rada neposrednih izvršitelja,
- kultura sigurnosti na radu i sl.

STRATEGIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kao što je nužno da organizacijska struktura u organizaciji mora biti u skladu sa strategijom koja se namjerava provesti, tako je neophodno i da organizacijska kultura, odnosno stavovi i uvjerenja ljudi unutar organizacije budu u skladu s istom strategijom (*Buble i sur., 2005.*).

Organizacijska kultura mora slijediti razvoj organizacije i njezin životni ciklus od jednostavne i funkcijske do odjelne.

Stoga možemo zaključiti da je organizacijska kultura složeni fenomen koji usmjerava zaposlene kako se ponašati i što treba činiti.

Zbog utvrđivanja da li je strategija prihvatljiva u kulturnim okvirima, potrebno je analizirati ključna uvjerenja koja dijele ljudi u nekom poduzeću. Analiza kulture pokazat će da li se razmatrane opcije uklapaju u tu kulturu ili zahtijevaju znatne promjene kulture.

Provedba zacrtane strategije organizacije često zahtijeva i promjenu njezine organizacijske kulture. Promjene organizacijske kulture nužno je planirati, uz prepoznavanje razloga zbog kojih bi

se ljudi mogli protiviti promjenama kulture. Proces prevladavanja otpora promjenama organizacijske kulture uključuje fazu ispitivanja postojeće kulture na osnovi koje slijedi faza u kojoj se razmatra koja nova uvjerenja treba razviti. Na kraju se provodi faza tijekom koje se učvršćuje nova kultura.

PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura povezana je sa životnim ciklusom organizacije. Razlozi za promjenu organizacijske kulture mogu doći izvana ili mogu nastati kao posljedica unutarnjih čimbenika.

Promjena organizacijske kulture može biti planski proces u kojem slučaju predstavlja oblik nove poslovne strategije kojom se anticipiraju promjene u društvu ili na tržištu. U svakom slučaju, organizacija ne smije ignorirati značajne promjene u okolini ili unutar nje same, i time propustiti prilagođavanje kulture novim okolnostima (*Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004.*).

Specifični postupci promjene organizacijske kulture

U promjeni organizacijske kulture može se primjenjivati niz specifičnih postupaka kao što su:

- reorganizacija,
- komuniciranje,
- odabir novih ljudi,
- osposobljavanje,
- organizacijski razvoj,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- upravljanje pomoću nagrada,
- upravljanje pomoću rezultata.

Otpori promjenama organizacijske kulture

Prevladavanje otpora i koncentracija stvaralačke energije pojedinaca na postizanje cilja umjesto na destrukciju, najvažniji je zadatak menadžmenta u procesu promjene organizacijske kulture.

Poznato je da se prilikom promjene organizacijske kulture javljaju otpori čiji su osnovni izvori:

- nesigurnost,
- smetnje,
- ekonomski gubitak,
- socijalni gubitak,
- neznanje,
- opasnost od gubitka utjecaja,
- nemogućnost kontrole,
- strah.

Iz tradicionalne u suvremenu organizacijsku kulturu

U praksi se prepoznaju dva osnovna tipa organizacijskih kultura koje čine određene karakteristike – tradicionalne i suvremene organizacijske kulture. Njihove su razlike prikazane u Tablici 3.

sustava, a time i postizanje boljih gospodarskih rezultata. Nevezano uz propise koji nameću obvezu provedbe sigurnosti na radu, humani, socijalni i ekonomski razlozi od poslodavca zahtijevaju što bolju i učinkovitiju provedbu sigurnosti na radu.

Sigurnost na radu predstavlja interdisciplinarno znanstveno i stručno područje, kao i multidisciplinarno područje. Sigurnost na radu, odnosno određeni stupanj sigurnosti na radu postiže se provedbom mjera zaštite koje su sastavni dio organizacije rada i izvođenja radnog procesa.

Sigurnost na radu ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu, zaštite od požara, privatnom zaštitom (tjelesna i tehnička zaštita) i zaštitom okoliša, i to primjenom propisanih, ugovorenih, kao i priznatih pravila i mjera zaštite iz pojedinog područja struke (*Palačić, 2005.*). Svrha je provedbe mjera sigurnosti na radu

Tablica 3. Razlike između tradicionalne i suvremene organizacijske kulture

Table 3. Differences between the traditional and modern organisational culture

TRADICIONALNA KULTURA	SUVREMENA KULTURA
Vlasnikov interes u fokusu	Interes korisnika u fokusu
Ignoriranje neuspjeha	Suočavanje s neuspjehom
Individualni rad	Timski rad
Prioritetan utjecaj vanjskih čimbenika za daljnji razvoj	Prioritetni ciljevi organizacije za daljnji razvoj
Odlučivanje odozgo-dolje	Odlučivanje na svim razinama
Radnici su nužnost za organizaciju	Radnici su najveća vrijednost poduzeća
Strah i neprihvatanje promjena	Prihvatanje promjena
Zanemarivanje osobnosti pojedinaca	Uvažavanje posebnosti pojedinaca
Ograničen protok informacija	Slobodan protok informacija

ZNAČAJ SIGURNOSTI NA RADU KAO FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Određenje sigurnosti na radu

Provedba i osiguravanje potrebnog stanja sigurnosti na radu omogućava normalni tijek poslovnih procesa i funkcioniranje poslovnih

sprečavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, drugih bolesti u svezi s radom, zaštita radnog okoliša, te zaštita osoba i imovine.

Zakon o zaštiti na radu utvrđuje subjekte, njihova prava, obveze i odgovornosti glede provedbe zaštite na radu, kao i sustav pravila zaštite na radu čijom se primjenom postiže najveći mogući stupanj sigurnosti na radu.

Povezivanje sigurnosti na radu i organizacijske kulture

Razvoj i stanje organizacijske kulture nekog poslovnog sustava od velikog je značaja za provedbu sigurnosti na radu, ali je i sama sigurnost na radu jedna od funkcija organizacijske kulture. Organizacijska kultura je skup pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekom poslovnom sustavu. Čest je slučaj da se poduzeća putem definiranja svoje vizije i misije opredjeljuju za stvaranje sigurnih uvjeta rada i time sigurnost na radu implementiraju u organizacijsku kulturu. U takvim slučajevima govorimo o razvoju kulture, odnosno supkulture sigurnosti na radu. U suvremenom je društvu nemoguće govoriti o organizacijskoj kulturi, a da se pod time ne podrazumijeva i stvaranje sigurnih uvjeta rada.

Svijest o važnosti sigurnosti na radu, kao čimbeniku i funkciji organizacijske kulture, potvrđuje da se o sigurnosti na radu mora govoriti i kao jednoj od procesnih funkcija menadžmenta.

Uloga sigurnosti na radu u organizacijskoj kulturi

Jedna od specifičnih funkcija organizacijske kulture jest davanje zajedničkog obrasca ponašanja radnika u organizaciji.

Dakle, u organizaciji u kojoj se u funkciji organizacijske kulture promovira rad na siguran način, takav rad postaje zajednički obrazac ponašanja i vrijednost prema kojoj se organizacija vodi i koja postaje jedna od mjera za ocjenu vrijednosti ukupnosti organizacijske kulture poduzeća.

Suprotno tome, rad protivan pravilima zaštite na radu i neprovedba svih mjera sigurnosti na radu u takvoj se organizaciji smatraju društveno i organizacijski neprihvatljivima, bilo da se radi o običnom radniku, poslovođu ili rukovoditelju.

Također, u organizaciji koja se svojom vizijom i misijom opredijelila za sigurnost na radu nezamislivo je da rukovoditelji i menadžeri ne vode računa o razinama buke kojoj su izloženi radnici, koncentracijama štetnih tvari u radnim prostorijama, ispravnosti strojeva i uređaja, uporabi osobnih zaštitnih sredstava i slično.

U takvoj organizaciji ovlaštenik poslodavca ima punu podršku poslodavca u provedbi mjera

sigurnosti na radu, a povjerenik radnika može samo konstatirati da poslodavac izvršava i više od zakonom i podzakonskim propisima propisanih obveza.

U takvoj organizaciji radnik koji ne vodi računa o osobnoj sigurnosti i sigurnosti svojih kolega, radnik koji ne želi nositi zaštitnu kacigu ili skida zaštitnu napravu sa stroja jer mu smeta, sam sebe stavlja u kategoriju društveno i organizacijski neprihvatljivog ponašanja. Takvog radnika na obvezu primjene pravila zaštite na radu neće morati upozoravati njegov poslovođa, već će to od njega zahtijevati njegovi radne kolege.

Stoga možemo reći da sigurnost na radu kao funkcija organizacijske kulture ima ulogu određivanja granica između prihvatljivog i neprihvatljivog oblika ponašanja, rada i djelovanja u organizaciji.

Prema Palačiću (2004.) provedba mjera sigurnosti na radu ne označava samo brigu poslodavca prema radniku, već i širu društvenu odgovornost. Svaki je pojedinac ujedno i član uže i šire društvene zajednice. Briga o sigurnosti na radu pojedinca automatski se odražava i na širu društvenu zajednicu.

Društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog, odnosno etičko ponašanje, te je osnova odgovornosti menadžmenta za njegove postupke, za čiju je realizaciju menadžment odgovoran pred javnošću okruženja.

No, čini se da su poduzeća u kojima se sigurnost na radu provodi u funkciji organizacijske kulture u Hrvatskoj još uvijek rijetkost.

Utjecaj poslodavca i ovlaštenika poslodavca na organizacijsku kulturu

Najveći utjecaj na stvaranje, definiranje i promjene organizacijske kulture imaju menadžeri, vođe.

Menadžeri stvaraju klimu u poduzeću. Njihove vrijednosti utječu na usmjerenost tvrtke. U mnogim uspješnim organizacijama, menadžeri organizacije koji se rukovode vrijednostima služe kao model svojih uloga, postavljaju standardne performanse, motiviraju zaposlene, čine kompaniju osobitom i znak su raspoznavanja vanjskom okruženju.

Utjecaj vođe povezan je s njegovim osobnim karakteristikama (znanje, ekspertnost), a ne samo uz poziciju. Za vodstvo je temeljno razumijevanje ljudi i njihove motivacije. U osnovi je vodstvo sposobnost inspiriranja stvaranja entuzijazma i dragovoljne participacije ljudi u ostvarivanju organizacijskih zadataka i ciljeva. Stil vodstva i klima koju vođa razvija nepobitno djeluje na stvaranje i održavanje okruženja pogodnog za postizanje dobrih radnih rezultata. Vodstvo postaje kvaliteta koja motivira i inspirira ljude da ostvare učinke iznad normalno očekivanih.

Organizacijska kultura je kako uvjet, tako i posljedica vođenja. Ona utječe na ponašanje i djelovanje pretpostavljenih i podređenih i važnijih elementa situacije u kojoj se provode procesi vođenja. S druge strane, vođenjem nastaje i utvrđuje se organizacijska kultura. Razlog je tome interakcija organizacijskih članova i oblikovanje procesa vođenja. Time između vođenja i organizacijske kulture nastaje usko međusobno djelovanje koje može pridonijeti njihovoj stabilizaciji.

Svojom moći, svojom karizmom i ponašanjem u vođenju osnivači organizacije prenose članovima organizacije središnji element organizacijske kulture. Oni svojim vodećim ponašanjem implicitno i eksplicitno formuliraju očekivanje da se "prava" uvjerenja i načini ponašanja provode i ponašanje prihvati.

Dakle, utjecaj na razvoj supkulture sigurnosti na radu, odnosno sigurnosti na radu u funkciji organizacijske kulture imaju poslodavci i ovlaštenici poslodavca na svim razinama. Njihov je osnovni zadatak stvaranje sigurnih uvjeta za rad radnika.

Utjecaj radnika i njihovih povjerenika na organizacijsku kulturu

Paralelno sa supkulturom sigurnosti na radu koja je vezana uz funkcije vođenja, razvija se i supkultura rada na siguran način. Ona se stvara u funkcijama neposrednih izvršitelja, radnika na radnim mjestima. Njihov je osnovni zadatak primjenjivati sve sigurne radne postupke, osobna zaštitna sredstva i metode zaštite na radu.

Razvoj supkulture rada na siguran način potiču poslodavac i njegov ovlaštenik provedbom supkulture sigurnosti na radu.

Promicanje sigurnosti na radu u funkciji organizacijske kulture

Učinkovitost organizacije ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija: planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.

Kultura sigurnosti na radu i kultura rada na siguran način, kada je riječ o organizacijama, predstavljaju opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika vezano uz sigurno obavljanje poslova. O njoj se može zaključivati iz onog što ljudi govore, misle i čine unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja o sigurnom radu, uvjerenja, obrazaca i ponašanja tijekom određenih poslova.

U promoviranju kulture sigurnosti na radu i kulture rada na siguran način primjenjuju se razne metode kao što su parole, posebni sastanci, metode motivacije i slično.

Da bi kultura sigurnosti na radu i kultura rada na siguran način mogle dugoročnije opstati, članovi organizacije ih moraju reproducirati i dalje prenositi. To se događa u procesima socijalnog učenja i tijekom socijalizacije.

Organizacijska kultura nudi orijentacijske uzorke prema kojima se organizacija i njezina okolina interpretiraju. Ona uključuje teoriju i time utječe na odlučivanje i djelovanje, a ako je internalizirana utječe i na ponašanje članova organizacije.

U literaturi se ističe da je organizacijska kultura prije svega dobila značenje s obzirom na eksterno prilagođavanje i internu integraciju. Budući da se organizacijska kultura kao rezultat socijalnog učenja izgrađuje skupa s postupcima, a socijalizacijom posreduje, ona je u načelu promjenjiva.

ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura usmjerava interakcije radnika unutar organizacije na ostvarivanje strateških ciljeva, odnosno vizije. Svaka organizacija ima jedinstvenu kulturu koja je stvarana kolektivno tijekom duljeg vremena. Ta je kultura presudan preduvjet za postizanje trajnijega uspjeha i za brže prilagođivanje novim uvjetima poslovanja. Ona je također snažno emocionalno obojena, i to naročito tijekom provođenja značajnijih promjena.

Postojeću organizacijsku kulturu treba objektivno prepoznati kako bi bio omogućen njezin učinkovit razvoj zbog zadovoljavanja budućih potreba. Najčešće se ona sama neće razvijati sukladno budućim potrebama organizacije, već je nužno odgovarajuće usmjeravanje vođa, odnosno menadžmenta.

U svakoj se organizaciji stvaraju supkulture. Tako se u području sigurnosti na radu prepoznaju najmanje dvije supkulture koje su vezane uz prava i odgovornosti u području sigurnosti na radu.

Poslodavci i njihovi ovlaštenici stvaraju i razvijaju supkulturu sigurnosti na radu, čije se osnovne značajke vezuju uz stilove vođenja, a cilj im je stvoriti sve potrebne uvjete da bi se rad mogao provoditi na siguran način.

Radnici i njihovi povjerenici, poticani poslodavcem i njegovim ovlaštenicima stvaraju i razvijaju supkulturu rada na siguran način, izvršavajući radne zadatke uz primjenu svih osiguranih i organiziranih pravila i mjera zaštite na radu.

Razvojem supkultura vezanih uz sigurnost na radu utječe se na smanjenje broja nezgoda i ozljeda na radu, a time i na smanjenje troškova i gubitaka u poslovanju. Dakle, u interesu je svake poslovne organizacije razvijati vlastitu organizacijsku kulturu i supkulture vezane uz sigurnost na radu.

LITERATURA

Anić, V.: *Rječnik hrvatskoga jezika*, Drugo, dopunjeno izdanje, Novi liber, Zagreb, 1994.

Anić, V., Brozović Rončević, D., Goldstein, I., Goldstein, S., Jojić, Lj., Matasović, R., Pranjković, I.: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Svezak 5, Novi liber, Zagreb, 2004.

Bahtijarević-Šiber, F.: Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, *Računovodstvo, revizija i financije*, 4, 1993., 118-124.

Buble, M., i drugi: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.

Cingula, M.: Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, U: *XI. Posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja*, FOV Kranj, Portorož, 1992.

Drljača, M.: Kultura kvalitete i organizacije, U: *6. Hrvatska konferencija o kvaliteti*, Opatija, 2005.

Meggison, L.C., Mosley, D.C., Pietri Jr., P.H.: *Management, Concepts and Applications*, Harper and Row, New York, 1989.

Palačić, D.: Vođenje kao procesna funkcija menadžmenta sigurnosti na radu. U: *V. Zbornik stručno-znanstvenih radova «Čovjek i radna okolina»*, IPROZ, Zagreb, 23-40, 2004.

Palačić, D.: Teorija organizacije i sigurnost na radu, *Rad i sigurnost*, 9, 2005., 2-3, 79-107.

Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.

Zakon o zaštiti na radu, N.N., br. 59/96., 94/96., 114/03.

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.: *Organizacijska kultura*, FOI Varaždin, Varaždin, 2004.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: *Organizacija*, TIVA-Tiskara Varaždin, FOI, Varaždin, 2004.

SAFETY AT WORK AS A FUNCTION OF ORGANISATIONAL CULTURE

SUMMARY: The concept of organisational culture is becoming dominant in the analysis of an organisation's success and development. The efficiency of an organisation is related to the organisational culture which affects planning, organisation, staff policy, management and control. In the everyday struggle for survival and market success, an organisation must engage all available resources, strengths and methods if it is to meet with success in business. This is why safety at work is part of organisational culture, determining the limits of acceptable and unacceptable behaviour and work practices in an organisation. The development of subcultures in the field of safety at work results in the reduction of accidents and injuries at work and, consequently, lower business costs and losses.

Key words: *function, organisational culture, safety at work*

*Professional paper
Received: 2006- 03-27
Accepted: 2006-05-11*